

H

Etapa 5 del Ciclo de Incidencia

Monitoreo, revisión, evaluación y aprendizaje

La Sección H abarca la Etapa 5 del Ciclo de Incidencia, que trata sobre el monitoreo, la revisión y la evaluación de un proyecto o programa de incidencia o de un componente de incidencia dentro de una estrategia más amplia de proyecto o de programa. Explica las diferencias que existen entre monitoreo, revisión y evaluación, cómo se entrelazan y por qué son importantes, haciendo énfasis particular en el aprendizaje. También ofrece orientación sobre cuándo y cómo llevarlos a cabo.

Es importante contemplar la Sección H en conjunto con las Secciones F1 y F2, porque muchas de las consideraciones que surgen durante el monitoreo, la revisión, la evaluación y el aprendizaje también surgen durante el proceso de planificación.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Cuáles son las diferencias que existen entre el monitoreo, la revisión y la evaluación? 212
- ¿Vale la pena el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia? 213
- ¿Por qué es tan importante el aprendizaje? 214
- ¿Cómo se puede monitorear y revisar la incidencia? 215
- ¿Cómo puede evaluarse la incidencia? 216



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 49:** Registro de monitoreo y revisión de datos 220
- HERRAMIENTA 50:** Cuestionario para evaluar la incidencia 221



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 54:** Lo esencial en el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia 223
- EJERCICIO 55:** Cómo monitorear la incidencia 223
- EJERCICIO 56:** Cómo evaluar la incidencia 224

SECCIÓN H Notas del facilitador



¿Cuáles son las diferencias que existen entre el monitoreo, la revisión y la evaluación?

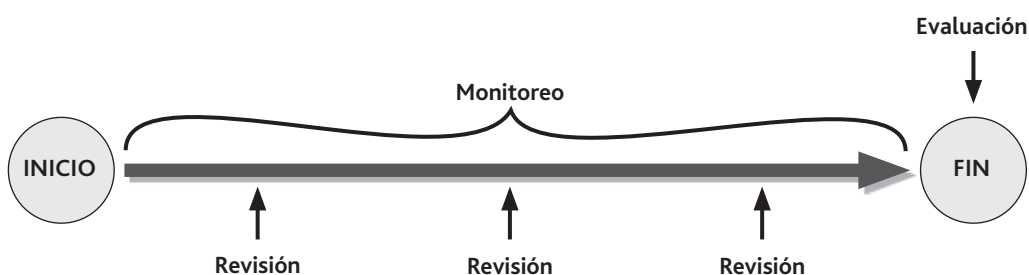
El monitoreo, la revisión y la evaluación son procesos que se combinan para permitirnos evaluar el impacto de nuestro trabajo. En incidencia, nos ayudan para saber si hemos influenciado, o hecho avances hacia influenciar, a los encargados de adoptar decisiones para lograr cambios en las leyes, políticas y prácticas que favorecen a las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas.

Si hemos llevado a cabo **un proyecto de incidencia** de una duración definida que estaba diseñado para lograr impactos y cambios específicos, nuestro éxito estará determinado por el hecho de que el proyecto haya o no ejecutado los Productos correctos en el momento correcto y al costo correcto.

Si hemos llevado a cabo **un programa de incidencia**, un grupo de proyectos relacionados manejados de una manera coordinada para obtener beneficios y valor que no podrían obtenerse de forma separada, nuestro éxito estará determinado por el hecho de que el programa haya o no coordinado y priorizado recursos en todos los proyectos, para lograr los Efectos Directos más amplios y estratégicos que deben ser logrados.

- **El monitoreo** describe el proceso de recolectar datos sistemáticamente a lo largo de la duración de un proyecto o programa. Se realiza de manera regular como una forma de rastrear los avances y de verificar que estamos haciendo lo que dijimos que haríamos, y cuando dijimos que lo haríamos. Identifica los éxitos y fracasos y ayuda a determinar si el proyecto o programa va o no según lo planeado. Nos permite identificar asuntos en etapas tempranas, proporcionándonos una oportunidad de tomar medidas correctivas o de hacer mejoras proactivas, según se requiera.
- **La revisión** se hace de manera regular a lo largo de la duración de un proyecto o programa, pero ocasionalmente, en lugar de continuamente. Proporciona evaluaciones periódicas de un proyecto para verificar si va o no según lo planeado, si está dentro del presupuesto, si está cumpliendo los plazos y si está avanzando hacia el logro de los cambios deseados. Garantiza que estamos aprendiendo del proyecto o programa y que recopilamos las lecciones importantes que pueden utilizarse para dar forma al proyecto o programa o al diseño y la implementación futuros de otros proyectos y programas.
- **La evaluación** se realiza al final de un proyecto o programa, pero a veces también a mitad del ciclo, para analizar lo que se ha realizado y determinar si ha sido o no eficaz. Evalúa el beneficio más general y el cambio generado por un proyecto o programa. Debe proporcionar información que sea creíble y útil, permitiendo la incorporación de las lecciones aprendidas a los procesos de toma de decisiones de los defensores, aliados, comunidades y donantes. Se considera una buena práctica dedicar tiempo y recursos para realizar evaluaciones. Pueden utilizarse muchos tipos de evaluación, incluyendo en tiempo real, participativas y evaluaciones de impacto. El tipo de evaluación que se lleve a cabo depende del contexto del proyecto o programa, de los Productos y Efectos Directos deseados y de los recursos disponibles para llevarla a cabo.

Evaluación de Impacto a lo largo del Ciclo de Incidencia



	Monitoreo	Revisión	Evaluación
¿Cuándo se realiza?	continuamente	regularmente	al final del proyecto o programa y a veces a mitad del ciclo
¿Qué está evaluando?	eficiencia	eficacia, relevancia, impacto inmediato	impacto a más largo plazo, sostenibilidad
¿A quién involucra?	comunidades, personal, aliados	comunidades, personal, aliados	comunidades, personal, aliados, opositores, destinatarios
¿Quién es responsable de llevarlo a cabo?	personal	personal o consultor externo	personal o consultor externo
¿Qué pruebas evalúa?	internas	internas y externas	internas y externas
¿Para quién se lleva a cabo?	comunidades, personal	comunidades, personal, aliados, donantes	comunidades, personal, aliados, donantes, otras organizaciones
¿Por qué es necesaria?	para confirmar el diseño de un proyecto o programa y hacer cambios menores al diseño	para confirmar el diseño de un proyecto o programa y hacer cambios menores al plan o a la estrategia	para decidir si hay que hacer cambios significativos en el plan o la estrategia y aplicar aprendizaje a proyectos o programas futuros similares



¿Vale la pena el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia?

“La incidencia requiere un enfoque y una manera de pensar sobre el éxito, el fracaso, el avance y las mejores prácticas que es muy diferente a la manera en que abordamos los proyectos filantrópicos tradicionales, como prestar servicios o presentar innovaciones sociales. Es más sutil e incierta, menos lineal y debido a que fundamentalmente trata sobre política, depende de los resultados de luchas en las cuales no siempre prevalecen las buenas ideas y las pruebas contundentes”.¹¹

Existen varias razones por las que debemos monitorear, revisar y evaluar el trabajo en incidencia:

■ Rendición de cuentas

Nos permite rendir cuentas a todas nuestras partes interesadas, incluidos:

- personas en las comunidades afectadas por el tema de incidencia y aquellas que se han beneficiado de las Actividades del proyecto o programa. Esto es especialmente importante si hemos estado haciendo incidencia en nombre de ellas;
- aliados y otras organizaciones con quienes podríamos haber llevado a cabo incidencia como parte de una red, coalición, alianza u otra iniciativa conjunta;
- destinatarios, tales como los encargados de adoptar decisiones que hemos estado intentando influenciar;
- donantes que han financiado nuestro trabajo en incidencia y quienes lo han apoyado con recursos.

■ Aprendizaje

Aprender del éxito significa que podemos premiarlo y potenciar lo que hemos hecho bien, y aprender del fracaso significa que podemos corregirlo y asegurarnos de hacer las cosas de un modo diferente para evitar que ocurra de nuevo. Podemos recopilar las lecciones aprendidas a medida que reflexionamos sobre el avance, evaluamos nuestro impacto, celebramos los logros, reconocemos los problemas y les damos respuesta y adaptamos nuestros planes, estrategias y modo de trabajar.

¹¹ Esta es la premisa central del estudio titulado “The Elusive Craft of Evaluating Advocacy”, realizado por los académicos norteamericanos Steven Teles y Mark Schmitt.

■ Demostración del impacto

Nos ayuda a evaluar el avance que hemos logrado (o que no hemos logrado) y por qué, y nos permite demostrar los cambios y el impacto que nuestro trabajo ha logrado. Esto nos ayuda a ganar apoyo para nuestra labor.

■ Participación

Monitorear y revisar nuestro trabajo en incidencia les permite a nuestras partes interesadas ofrecer retroalimentación y dar forma a la manera en que el trabajo se pone en práctica. Evaluar nuestro trabajo en incidencia les permite a las partes interesadas clave evaluar el impacto de nuestro trabajo y participar en la manera en que se avanza.



¿Por qué es tan importante el aprendizaje?

Se aprenderán muchas lecciones durante la vida de un proyecto o programa de incidencia. Algunas de estas lecciones se basarán en el éxito, lo que puede ayudar a otros a mejorar. Otras se aprenderán del fracaso, lo que puede ayudar a otros a evitar cometer errores similares.

Para comprender las lecciones aprendidas, debemos comprender lo que funcionó o no –cuándo, dónde, con quién, en qué circunstancias y por qué– y esto significa ser capaces de analizar qué trabajo se realizó, el contexto en el que se llevó a cabo y cuáles fueron los resultados de ese trabajo. Recopilar esto podría depender de la eficacia con la que realizamos nuestra planificación. Por ejemplo, ¿cómo manejamos los desacuerdos cuando trabajamos con otros en coaliciones, alianzas o redes? ¿Hicimos una suposición que resultó ser incorrecta? ¿Hubo riesgos que no identificamos correctamente o que pudieron haberse gestionado de una mejor manera?

El aprendizaje únicamente ocurre cuando hay suficiente tiempo para reflexionar sobre la práctica, identificar lecciones y compartirlas con los demás y cuando estas personas tienen la oportunidad de absorber y de aplicar las lecciones. Esto podría requerir que programemos reuniones de monitoreo regulares para poder reflexionar sobre el avance y mejorar nuestra práctica. También podría requerir que tengamos una mentalidad abierta durante el proceso de revisión, para poder reconocer las dificultades, en lugar de disfrazarlas.

Una revisión del aprendizaje (que puede incluir una revisión por pares) es una actividad formal planificada que puede realizarse virtualmente o con las partes interesadas clave físicamente presentes. Puede llevarse a cabo en cualquier etapa de un proyecto o programa de incidencia para revisar el avance, aprender de lo que está funcionando bien y no tan bien, verificar el alcance del plan o de la estrategia y hacer cualquier ajuste necesario, cuando se requiera. Podría estudiar el proceso o los asuntos técnicos para verificar que el proyecto está intentando lograr lo que estableció que lograría. Por lo general, involucra a partes interesadas clave que participan directa o indirectamente en la implementación del trabajo para obtener sus percepciones y observaciones. Debe esperar tener algunos hallazgos negativos, así como positivos. Se deben proponer recomendaciones específicas para aplicar el aprendizaje en el proyecto a medida que avanza o para otras iniciativas futuras.

ESTUDIO DE CASO

BRASIL

En el nordeste de Brasil, el asociado de Tearfund, Diaconia, trabajaba con grupos de mujeres en comunidades rurales cerca de la ciudad de Caraúbas. Se enfocaba en educar a las mujeres sobre sus derechos y en empoderarlas para entrar en contacto con el Foro Municipal relativo a Política Pública. Con el apoyo de sindicatos y de asociaciones comunitarias rurales, estas mujeres luchaban por defender los intereses de familias agricultoras en su región.

Caraúbas y la zona circundante son lugares semiáridos y la precipitación es irregular. Esto significa que es una práctica común acumular alimentos, agua y alimento para animales. Esto puede ser importante durante los meses secos cuando las comunidades dependen del agua de lluvia captada durante los meses lluviosos para sobrevivir. Sin embargo, no siempre es confiable y a veces el agua se agota.

Existen leyes en Brasil que comprometen al gobierno a proporcionar acceso universal al agua. Lamentablemente, el gobierno federal tradicionalmente ha puesto en práctica esta ley ordenándole al Ministerio de Integración Nacional comprar tanques de polietileno (PVC) para almacenar agua y ordenándole a la Fundación para la Salud Nacional distribuirlos en las zonas semiáridas.

A Diaconia le preocupaba esta práctica, porque socavaba el conocimiento local de buenas prácticas para el almacenamiento de agua. También desempoderaba a las personas y les robaba su dignidad. Como resultado, formó una coalición con otras organizaciones para lanzar una campaña con un lema simple: "¡Diga no a los tanques de PVC!". Se movilizaron a muchas personas, incluidos los grupos de mujeres, familias agricultoras e iglesias locales. Se celebraron reuniones públicas donde las personas expresaron su insatisfacción con los tanques de PVC y le pidieron al gobierno federal permitirles construir cisternas utilizando sus propios conocimientos locales.

No fue fácil y tomó tiempo. Sin embargo, finalmente el gobierno federal convino cambiar su práctica. Diaconia aprendió que tenía que perseverar y ser paciente. Aprendió que era importante motivar la participación de todos los grupos afectados. También aprendió que era aconsejable sugerir alternativas constructivas al gobierno federal, en lugar de sólo criticar la manera en que ponía en práctica la ley.



¿Cómo se puede monitorear y revisar la incidencia?

Tanto el monitoreo como la revisión implican recolección de datos. Los datos recolectados deben ser útiles. Si los datos no son analizados y utilizados, poco vale registrarlos y recopilarlos. A veces recolectamos datos que son irrelevantes, lo cual puede ser una pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos.

Como es sabido, alguien una vez dijo: *"No todo lo que cuenta puede ser contado. Y no todo lo que puede ser contado cuenta"*. En otras palabras, debemos asegurarnos de recolectar datos que sean tanto cuantitativos como cualitativos.

- Los datos **cuantitativos** tienen que ver con números, cantidades, promedios y estadísticas. Pueden ser objetivos, por lo que con frecuencia deben ser contextualizados. Pueden utilizarse para demostrar que algo ha mejorado o cambiado.
- Los datos **cualitativos** tienen que ver con descripciones, explicaciones, contexto y comparaciones. Pueden ser subjetivos, por lo que es importante no estimar ni concluir nada que trascienda de las observaciones originales. Pueden utilizarse para demostrar que algo ha mejorado o cambiado.

Al recopilar datos, es importante asegurarse de consultar a diferentes personas y de contemplar diferentes puntos de vista. También es importante asegurarse de que los datos no sólo sean recolectados, sino también registrados, analizados y utilizados. Existen muchas herramientas que pueden utilizarse para hacer esto, p. ej., cuestionarios, observación directa, entrevistas semiestructuradas, encuestas, bitácoras, etc.¹²

12 Los detalles se encuentran en *ROOTS 5 – Gestión del ciclo de proyectos*.

(véase la HERRAMIENTA 49: Registro de monitoreo y revisión de datos, y la HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia). Sin importar cuál herramienta utilicemos, debemos determinar:

- ¿Hemos hecho lo que dijimos que haríamos, y cuando dijimos que lo haríamos?
- ¿Con qué grado de eficacia hemos hecho lo que dijimos que haríamos?
- ¿Qué parte hemos hecho bien? ¿Qué podemos mejorar aún más?
- ¿Qué parte no hemos hecho bien, por qué y qué podemos aprender?
- ¿Qué debe cambiarse para poder volver a encarrilar nuestra estrategia?

Lo importante es aprender lecciones cada vez que monitoreamos o revisamos nuestra incidencia. Estas lecciones nos ayudarán a decidir si vamos a hacer estos cambios para seguir por el buen camino, continuar con las cosas tal y como están o incluso dejar de hacer lo que estamos haciendo (quizás debido a que los factores que justificaban nuestra incidencia ya no son relevantes o porque los riesgos asumidos se han vuelto demasiado altos). El aprendizaje es fundamental para un monitoreo y una revisión eficaces.

A continuación, un ejemplo práctico, basado en la revisión de una actividad de incidencia que movilizó a las personas a realizar una marcha callejera:

EJEMPLO

Qué ocurrió...	Qué podemos aprender para la próxima vez...
La marcha callejera fue pacífica	Pedir permiso a las autoridades mucho antes de una marcha y enfatizar la naturaleza pacífica de la marcha en toda la documentación y los anuncios
Participaron muchos grupos	Empezar a establecer relaciones con aliados clave mucho tiempo antes de la marcha y asegurarse de que todos se mantengan informados de los planes
Se contó con la asistencia de encargados clave de adoptar decisiones	Informar con tiempo a encargados de adoptar decisiones
Se obtuvieron cambios en políticas	Dar a los encargados de adoptar decisiones una plataforma para anunciar los cambios planeados, por ejemplo, vía los medios de comunicación
Desorganización el día del evento	Asegurarse de que una persona esté a cargo de la organización y de que tenga los números telefónicos de todos los participantes para asegurar la coordinación
Algunos representantes de la iglesia no asistieron	Hablar con todas las iglesias antes del día del evento y explicarles la naturaleza exacta del evento



¿Cómo puede evaluarse la incidencia?

Las evaluaciones se consideran una buena práctica. Hay varias maneras de realizarlas. La opción que escojamos dependerá de la naturaleza de nuestro proyecto o programa de incidencia y de factores tales como tiempo, dinero, recursos, capacidad del personal, los indicadores establecidos cuando realizamos nuestro plan o estrategia de incidencia, los niveles de rendición de cuentas que requieren los donantes y beneficiarios, el grado de participación esperado de las partes interesadas y las lecciones aprendidas.

Algunos de los métodos más comunes incluyen los siguientes:

- **Encuesta sobre conocimientos, actitudes y prácticas:** un diagnóstico educativo de la comunidad que revela los incrementos en los conocimientos sobre el tema, las actitudes hacia el tema y los cambios en la práctica.
- **Diarios en video dirigidos por la comunidad:** miembros de la comunidad utilizan cámaras para registrar cambios que han ocurrido utilizando películas.
- **Mapeo de Efectos Directos:** un proceso de medición que se enfoca en el cambio conductual que demuestran los beneficiarios y que comprende una fase extensa de diseño, seguida por una fase cíclica de registro.
- **Cambio más significativo:** la recolección e interpretación de historias de cambio para facilitar mejoras.
- **Análisis costo-beneficio:** un proceso sistemático para comparar el costo total esperado de cada opción con el total de beneficios esperados para ver si los beneficios superan los costos, y por cuánto, y para determinar si se tomó una decisión de inversión sensata con el proyecto o programa.
- **Rentabilidad social de la inversión:** un método basado en principios para medir el valor social y otros valores no financieros relativos a los recursos invertidos con el fin de evaluar el impacto sobre las partes interesadas, identificar maneras de mejorar el rendimiento y realzar las inversiones.

Las evaluaciones deben:

- **Ser participativas:** centradas en las personas y que involucren a partes interesadas de un proyecto o programa de incidencia, como lo son las comunidades afectadas, los aliados y los destinatarios.
- **Evaluar el impacto:** analizar los cambios que pueden atribuirse a un proyecto o programa de incidencia, tanto los previstos como los imprevistos, preguntándose cómo hubieran cambiado las cosas si el trabajo no se hubiera llevado a cabo.
- **Ser objetivas:** realizadas por una persona o personas que no hayan participado en el proyecto o programa de incidencia y que puedan ser neutrales en sus puntos de vista acerca del trabajo.

Antes de seguir adelante, deben tomarse las siguientes decisiones:

■ ¿Quién?

¿Quién debe realizar la evaluación? Puede ser realizada por un pequeño equipo interno o por una persona o un equipo externos.



■ ¿Cuándo?

¿Cuándo debe realizarse la evaluación? Por lo general, se realiza tan pronto como sea posible después de finalizar el proyecto o programa. Si se espera demasiado, las personas clave involucradas posiblemente empiecen a olvidar información importante.

■ ¿Qué?

¿Qué debe evaluarse? Es importante que la evaluación identifique tanto el cambio planificado como el no planificado. También debe evaluar la eficiencia (es decir, si los recursos fueron o no utilizados adecuada y estratégicamente) y la eficacia (es decir, si la incidencia ha tenido un impacto que es sostenible y transformacional).



El punto de inicio para una evaluación es redactar los términos de referencia para la persona o el equipo que realizarán la evaluación. Las secciones principales usualmente incluyen:

- **Antecedentes:** información acerca del proyecto o programa y por qué es necesaria una evaluación.
- **Propósito:** lo que nuestra organización quiere que logre la evaluación.
- **Preguntas a plantear:** preguntas centrales a las que la evaluación debe dar respuesta.
- **Aspectos concretos a tomar en cuenta:** qué áreas específicas (internas o externas) queremos que aborde la evaluación.
- **Metodología:** parámetros generales del enfoque y de las técnicas que preferiríamos que utilizaran los evaluadores.
- **Logística:** coordinación de tiempo, costos, etc.

Para obtener orientación y sugerencias de preguntas a tener en cuenta, consulte la **HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia**.

Es una buena práctica que toda evaluación se redacte a modo de informe.

Esquema de informe de evaluación

- Introducción y antecedentes
- Resumen de la situación antes de llevarse a cabo la incidencia
- Detalles acerca del tema de incidencia:
 - ¿Cómo fue identificado?
 - ¿Quién participó en la selección del tema?
 - ¿Se realizó suficiente investigación y análisis del tema?
 - ¿Cuáles eran las causas subyacentes y los efectos del problema?
 - ¿Cuáles eran las soluciones propuestas?
- Detalles de las estrategias de incidencia utilizadas:
 - ¿Se establecieron como destinatarias a las personas correctas?
 - ¿Fueron influenciadas de la manera más eficaz posible?
 - ¿Qué métodos y Actividades se utilizaron?
- Resumen de Insumos y análisis de Insumos conducentes a los Productos
- Resumen de Productos y análisis de Productos conducentes a los Efectos Directos
- Información acerca de las circunstancias fuera del control de la organización
- Detalles de los Efectos Directos y del Impacto:
 - ¿En qué medida se lograron la meta y los objetivos?
 - ¿Qué consecuencias involuntarias resultaron y por qué?
- Conclusiones y recomendaciones

Lo importante es que nuestra evaluación nos permita aprender lecciones. Hay muchas razones por las que un proyecto tiene éxito o fracasa. A continuación, algunos ejemplos:

LECCIONES ACERCA DEL ÉXITO	LECCIONES ACERCA DEL FRACASO
<p>Tuvimos buenos contactos con los encargados de adoptar decisiones porque aprovechamos buenas relaciones anteriores.</p> <p>Contamos con pruebas confiables, precisas y detalladas basadas en una investigación metódica que respaldaba nuestros mensajes de incidencia.</p> <p>Hicimos buen uso de los contactos, las redes, las coaliciones y las alianzas existentes.</p> <p>Utilizamos toda la información disponible para que nuestras solicitudes de financiación fueran aprobadas.</p> <p>Nuestros objetivos eran realistas, lo que significó que podían lograrse dentro del marco de tiempo dado.</p> <p>La comunidad local fue movilizada para representarse a sí misma ante los encargados de adoptar decisiones.</p> <p>El tema tiene un verdadero interés para las personas locales.</p> <p>Teníamos líneas claras de responsabilidad y de autoridad.</p>	<p>Pasamos por alto algunos riesgos que no eran obvios cuando realizamos nuestro análisis de riesgos.</p> <p>Debimos haber anticipado que algunos encargados de adoptar decisiones no escucharían y que no podríamos tener acceso a esas personas.</p> <p>No siempre contábamos con suficiente información para responder preguntas.</p> <p>Inicialmente, escogimos el tema incorrecto sobre el cual hacer incidencia.</p> <p>No contábamos con suficiente personal o tiempo y, por tanto, no pudimos implementar la estrategia que planeamos.</p> <p>Debimos haber previsto la posibilidad de reducciones en los fondos y el impacto que esto tendría sobre nuestras actividades de incidencia.</p> <p>No pudimos encontrar suficientes aliados para el tipo de incidencia que escogimos hacer y no había suficientes aliados para el tema de incidencia que nos interesaba.</p> <p>Debimos haber previsto más tiempo para establecer relaciones y un ambiente de confianza con posibles aliados.</p> <p>El proceso fue mucho más lento que lo que habíamos anticipado.</p> <p>A algunas personas se les asignaron tareas dentro de la fase de planificación, pero no siempre realizaron las actividades que prometieron hacer.</p> <p>No invertimos suficiente en la adquisición de conocimientos técnicos o legales.</p>



Registro de monitoreo y revisión de datos

Es una buena práctica establecer un proceso de monitoreo y revisión antes de iniciar un trabajo en incidencia, porque es de ayuda para la planificación y la ejecución. Esta herramienta ofrece sugerencias de qué información recopilar y dónde encontrarla.

Tipo de datos de monitoreo	Preguntas a plantear	Información a recopilar
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos tenemos para nuestra incidencia? ¿Son suficientes? ¿Necesitamos más inversión en personal, tiempo, dinero, etc.? 	<p>Por ejemplo:</p> <p>Finanzas: solicitudes de financiación, presupuestos</p> <p>Tiempo y experiencia del personal: hoja de registro horario, bitácoras técnicas</p> <p>Materiales: cuentas de ingresos y gastos, comprobantes</p>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué Actividades implica nuestra incidencia? ¿Estamos realizando las Actividades correctas? ¿Están involucradas las personas correctas? 	<p>Por ejemplo:</p> <p>Reuniones: minutas, notas de las reuniones</p> <p>Postales y peticiones: número de firmas</p> <p>Cartas y correos electrónicos: copias de los enviados y recibidos</p> <p>Acciones de movilización: plan de acción de realización de campañas</p> <p>Medios de comunicación: recortes de prensa, grabaciones de radio</p>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué están generando nuestras actividades de incidencia? ¿Estamos generando los Productos correctos? ¿Debemos cambiar nuestras Actividades para lograr mejores Productos? (Por lo general, estos son datos cuantitativos). 	<p>Por ejemplo:</p> <p>Número de acciones de campaña realizadas</p> <p>Número de reuniones y detalles de los asistentes</p> <p>Número de cartas, correos electrónicos, postales, peticiones firmadas y enviadas</p>
Efectos Directos (propósito)	<ul style="list-style-type: none"> ¿Nuestra incidencia ha resultado en alguna influencia perceptible? ¿Algún encargado de adoptar decisiones ha adoptado nuestros mensajes de incidencia? ¿Ha ocurrido algún cambio en las leyes, políticas o prácticas? (Por lo general, estos son datos cualitativos). 	<p>Por ejemplo:</p> <p>Entrevistas con los destinatarios de la incidencia y con aliados de incidencia</p> <p>Artículos de opinión en los medios</p> <p>Comunicaciones privadas de los encargados de adoptar decisiones</p> <p>Declaraciones públicas de los encargados de adoptar decisiones</p> <p>Proyecto de ley</p> <p>Documentos de consulta de política</p>
Impacto (meta)	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo ha afectado nuestra incidencia las vidas de las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas? ¿Los cambios en las leyes, políticas y prácticas están conduciendo a cambios en las vidas de las personas? (Por lo general, estos son datos cualitativos). 	<p>Por ejemplo:</p> <p>Entrevistas con beneficiarios de incidencia</p> <p>Estudios de caso</p> <p>Experiencias de cambio</p> <p>Investigación acerca de cambios en la práctica y en la conducta</p> <p>Estadísticas acerca de la implementación de leyes y políticas</p>



HERRAMIENTA 50

Cuestionario para evaluar la incidencia

Preguntas para nuestros aliados en incidencia:

- ¿Cómo se involucró en este proyecto de incidencia?
- ¿La incidencia se basó en buenas pruebas?
- ¿Qué información adicional le hubiera gustado haber tenido?
- ¿La meta y los objetivos de incidencia de la organización eran claros?
- ¿En qué medida se utilizaron las estrategias correctas?
- ¿Existen pruebas que demuestren que han ocurrido cambios en las leyes, políticas o prácticas como resultado del trabajo en incidencia?
- ¿De qué manera fue exitosa la incidencia y por qué?
- ¿De qué manera no salió bien la incidencia y por qué?
- ¿Qué ha aprendido de la incidencia?

Preguntas para nuestros destinatarios de la incidencia:

- ¿Cuál era la naturaleza de su relación con la organización?
- ¿Cuánta información tenía sobre el tema y sobre los mensajes de incidencia antes de ser contactado?
- ¿Cuán efectiva le pareció la información y las pruebas que le brindó la organización acerca del tema?
- ¿Qué hizo usted como resultado de la incidencia?
- ¿Qué cambios ha implementado usted en las leyes, políticas o prácticas como resultado de la incidencia?
- ¿Hay algo que pudo haber hecho la organización para ser más eficaz? En caso afirmativo, ¿qué?

Preguntas para los beneficiarios y las comunidades afectados por el tema:

- ¿Ha observado algún cambio en las leyes, políticas o prácticas?
- Si ha ocurrido algún cambio, ¿cómo le ha afectado a usted y a su comunidad?
- ¿Ha ocurrido algún resultado inesperado? Si la respuesta es "sí", ¿cuáles?
- ¿Existen asuntos que siguen sin resolver? Si la respuesta es "sí", ¿cuáles?

Preguntas para nosotros mismos:

- ¿Escogimos el tema correcto sobre el cual hacer incidencia? En caso contrario, ¿por qué no?
- ¿Nuestras pruebas y análisis fueron suficientes para apoyar nuestra incidencia? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Identificamos las posibles soluciones correctas y demostramos los vínculos con los problemas fundamentales? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Permitimos a los beneficiarios de las comunidades afectadas por el tema participar en nuestra incidencia seleccionando el tema sobre el cual hacer incidencia, en la planificación y en la ejecución? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Nuestra meta y objetivos de incidencia eran adecuados? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Teníamos recursos suficientes para nuestra incidencia? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Utilizamos nuestros Insumos de manera eficiente para lograr nuestros Productos?

- Seleccionamos como destinatarios a las personas correctas y las influenciamos de la manera más eficaz posible? Si la respuesta es “no”, ¿por qué no?
- Utilizamos las Actividades correctas para persuadir a los destinatarios de nuestros mensajes de incidencia?
- ¿En qué medida nuestros Productos lograron los Efectos Directos deseados y hubo algún resultado inesperado?
- ¿Qué pruebas existen de que influenciamos a los encargados de adoptar decisiones para cambiar sus opiniones, actitudes o conducta hacia el tema de incidencia?
- ¿Qué pruebas existen de que las leyes, políticas o prácticas han cambiado como resultado de nuestra incidencia?
- ¿Cuánto cambio han experimentado los beneficiarios en las comunidades afectadas por el tema?
- ¿Qué factores externos inesperados tuvieron un impacto sobre nuestra incidencia? ¿En qué medida pudieron haberse pronosticado?
- ¿Han ocurrido resultados inesperados adicionales? Si la respuesta es “sí”, ¿cuáles?
- ¿De qué manera fue exitosa la incidencia y por qué?
- ¿De qué manera no salió bien la incidencia y por qué?
- ¿Qué aprendimos que nos ayudará a mejorar la próxima vez?

SECCIÓN H Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 54 Lo esencial en el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia

Objetivo	Comprender los términos básicos que son importantes en el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia y los vínculos con la planificación
TIPO	Ejercicio en grupos
MÉTODOS	Formar las parejas, debate plenario
PREPARACIÓN PREVIA	<ol style="list-style-type: none"> Utilizando las Notas del facilitador de las páginas 122–123 en la Sección F1 (planificación) y las páginas 212–214 en la Sección H (monitoreo, revisión y evaluación), escriba a mano o en computadora todas las palabras clave en hojas de papel tamaño A4, una palabra por hoja A4. Dependiendo del número de participantes, éstas podrían incluir Monitoreo, Revisión, Evaluación, Insumos, Actividad, Producto, Efecto Directo, Impacto, Riesgo, Suposición, Rendición de Cuentas, Aprendizaje y Participación. Utilizando las mismas Notas del facilitador, escriba a mano o en computadora todas las definiciones de las palabras clave en otras hojas de papel tamaño A4, una definición por hoja A4; asegúrese de que todas las palabras seleccionadas tengan sus definiciones correspondientes. Si las hojas A4 han sido escritas en computadora, recuerde imprimirlas. Es importante crear suficientes palabras y definiciones para que cada persona en el salón tenga sólo una hoja de papel. Si es necesario, limite su lista o repita algunas de las combinaciones de palabra/definición. Si tiene un número impar de participantes, un facilitador debe unirse para completar un conjunto completo de pares.
PASOS	<ol style="list-style-type: none"> Mezcle las hojas A4 de palabras y definiciones. Distribuya una hoja A4 a cada participante, con la parte escrita hacia abajo. Indique cuándo deben empezar y pida a todos los participantes encontrar su pareja. Esto significa que si tienen una palabra deben encontrar la definición correspondiente, y si tienen una definición deben encontrar la palabra correspondiente a la definición. Cuando los participantes hayan encontrado su pareja, invite a las parejas a debatir entre sí acerca de si están o no de acuerdo con la definición y por qué. Dé tiempo para esto. Reúna a todos e invite a las parejas a compartir sus ideas sobre su palabra y definición. Después de que cada pareja haya hablado, sujete o pegue su palabra y definición una al lado de otra en la pared.



EJERCICIO 55 Cómo monitorear la incidencia

Objetivo	Comprender qué información monitorear en un proyecto de incidencia y dónde buscar esos datos
CONTEXTO	Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio únicamente funciona si los participantes han traído al taller un modelo lógico, marco lógico o una hoja de trabajo de planificación o si han realizado un modelo lógico (HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia) o un marco lógico (HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia) o un plan de incidencia (HERRAMIENTA 33: Hoja de trabajo de planificación de actividades) durante el taller (estas tres herramientas pueden encontrarse en la Sección F1).
MÉTODOS	Debate en grupos pequeños, comentarios creativos, debate plenario
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 49: Registro de monitoreo y revisión de datos

- PASOS
1. Pida a los participantes que consulten lo que han cubierto en la planificación y pídeles mirar de nuevo sus modelos lógicos o marcos lógicos y sus hojas de trabajo de planificación de actividades.
 2. Divídalos en grupos pequeños de tres o cuatro integrantes, idealmente con las mismas personas con las que trabajaron en la planificación.
 3. Asigne a la mitad de los grupos identificar los datos cuantitativos que deben recolectarse para monitorear y revisar los indicadores que ellos fijaron, y a la otra mitad hacer lo mismo para los datos cualitativos.
 4. Invite a los participantes a ser específicos respecto a cómo obtendrían los datos requeridos, qué documentos tomarían en cuenta, a quién se los pedirían, etc. Recomiéndeles utilizar la **HERRAMIENTA 49: Registro de monitoreo y revisión de datos**, como ayuda.
 5. Permita que los participantes ofrezcan comentarios en sesión plenaria y conduzca un debate en torno a temas clave y enfoques que emerjan. Anime a que compartan experiencias de la vida real, cuando sea posible.



EJERCICIO 56 Cómo evaluar la incidencia

Objetivo Identificar buenas prácticas en las evaluaciones de incidencia

TIPO Este ejercicio funciona mejor en grupos de por lo menos ocho personas, o idealmente más. Sin embargo, también se puede hacer si hay menos personas.

MÉTODOS Trabajo en pares, debate en grupos pequeños, representaciones de roles, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia**

- PASOS
1. Seleccione un tema de incidencia. Este puede ser un tema real en el que los participantes estén trabajando fuera del taller de capacitación o un ejemplo práctico que estén utilizando en el taller o un estudio de caso (real o ficticio, pero proporcionado por el facilitador del taller).
 2. Si es posible, divida a los participantes en cuatro grupos de dos. Asigne a cada pareja una identidad como
 - la organización;
 - los aliados de incidencia;
 - los destinatarios de la estrategia de incidencia;
 - la comunidad afectada.
 Si el grupo tiene menos de ocho integrantes, duplique las identidades por pareja.
 3. Cada pareja ahora tiene que planificar y prepararse. Van a ser entrevistados, utilizando la identidad de su pareja, para la evaluación. También van a entrevistar a otra pareja que ha sido emparejada con ellos. En ambos casos, deben analizar cómo responderán las preguntas y cómo harán las preguntas, utilizando la **HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia**, como ayuda.
 4. Invite a cada pareja, por turno, a realizar una representación de roles con la otra pareja, para entrevistar y ser entrevistada. Quienes no estén tomando parte deben actuar como observadores.
 5. Después de cada representación de roles, obtenga comentarios en sesión plenaria sobre lo que funcionó y lo que no funcionó. Saque conclusiones de aprendizaje y de buenas prácticas al realizar una evaluación de incidencia.